

## 『七つの資本主義』を読む (4)

山口 重 克

### 目 次

- § 10. 第10章の要約—スウェーデンの社会的個人主義：スウェーデンの位相／スウェーデンの文化概観／人的資源の完全活用／指導者の資質／ヨコ社会の効用／ラゴムと形式張らないという特質／国際的多角社会／品質工学への投資の重視／増殖する諸問題
- § 11. 第11章の要約—オランダ特有の文化：オランダの諸特徴の素描／ヨコ社会／徹底的な分権／類型的な性役割を超えて／来歴／個人主義と共同社会の調停／ハシラ（陣営）／社会に有用な科学の原型としての工学／ブルジョア的美意識の国／抗議と遊び心／逆説の国

### § 10. 第10章の要約—スウェーデンの社会的個人主義：スウェーデンの位相／スウェーデンの文化概観／人的資源の完全活用／指導者の資質／ヨコ社会の効用／ラゴムと形式張らないという特質／国際的多角社会／品質工学への投資の重視／増殖する諸問題

スウェーデンの位相：本章はまず、現在の支配的な価値観から見たスウェーデンの独自の地位を次のように述べることから始められている。かつて、スウェーデンは「中道」として、つまり資本主義と社会主義の間を架橋する国として賞賛された時代があったが、東側の共産主義体制が崩壊したあと、規制緩和、自由市場、競争の激化が20世紀末のキャッチワードとなり、スウェーデンが果たした架け橋という役割自体がそもそもはじめから不必要だったのかも知れ

ないとさえ考えられる時代になってきている。しかし、他方で、スウェーデン経済は長期にわたって持続的に成功しており、このことがスウェーデンモデルの崩壊に対する期待に打撃を与えている。博愛主義や社会的良心、対等関係や平等主義、環境への関心といったものはみな、経済学者が「外部性」と呼んで、利己心やそれに突き動かされた経済闘争を台無しにする価値観とみなしているものであるが、このような価値観によって運営されていたスウェーデン経済が、今世紀になるほんの数年前に遅れて工業化したにも関わらず、実に多くの経済を追い越してしまうことが出来たのはどうしてか。このスウェーデンの驚異的な成功は、正統派の様々な考え方を見事に打ち砕いているのであり、同時にまた、東側陣営が崩壊したからといって、人道や友愛や平等といった共産主義者達が実現に失敗した様々な価値観に不信感を抱かざるを得ないというものでもない。スウェーデンの文化が富を創り出してきた方法には学ぶべきものが多い、というのである。

つづいて、スウェーデン人は自分たちを世界の体制の周縁にいると感じているということを紹介し、スウェーデンの特性を次のように描いている。すなわち、地理的にヨーロッパの周縁に位置しており、その社会民主主義的福祉国家体制はこの国を資本主義の穏健な周縁に位置づけている。スウェーデンではいくつもの国際的大企業は指導的な一族や金融界によって閉鎖的に所有されており、国営企業はほとんど存在しないので、社会主義陣営としても周縁的である。ECにたいしても周縁にいる。また、その他の特性として、核エネルギーの放棄を選び取ったが、国産エネルギー源の確保は簡単ではない点、長年の中立により NATO の外部に位置している点、肉体労働者の 90 % と組合化率が非常に高い点、などが述べられている。

**スウェーデン文化概観：**次に、富の創出に対するスウェーデンの様々な価値観が、本書で検討した他の文化の場合と同じ規準を使って、次のように概観される。

スウェーデンは、本書であげた 7 つの次元のうち自己規準を除いた 6 つの次元でアメリカに近いが、スウェーデンの個人主義はかなり異質であるし、外部

規準的という点も、情緒面でより中立的である。アメリカ同様、スウェーデンもプロテスタントの影響を受けた国の一つであり、普遍主義、分析主義、個人主義の側面が強い。もともとは大部分がルター派であるが、今日では国民の3分の2は一度も教会に行ったことがなく、さらに29%はごくたまにしか行かない。スウェーデンの平等主義は独立自営農民の中から、つまり封建制の歴史をもたなかったところから生まれたものである。とはいえ、厳しい気候と北極圏に及ぶ広大な土地は、そこに住む個人主義者達にもお互いに生き延びるために協力し合うことを教え込んだ。等々。

ここで、スウェーデン人の性格について述べられていることを紹介しよう。

著者達によれば、他の国の人はスウェーデン人のことを「堅苦しい」とか「内気」だとか「打ち解けない」とみなすことが多いが、これは彼らに感情表現が比較的欠落していることによるのかも知れないし、みんなが一緒に育つ小国では、年がら年中知り合いに出会うことに対する反応なのかも知れない。また、最近までスウェーデンは移民の受入数が少ない国の一つだったので、3世紀以上にわたって移民を吸収してきたアメリカに典型的な、開けっぴろげな親しさを示すという基準から判断すれば、この国の文化はまだよそ者を歓迎するという過程に順応しきっていないのかも知れないともいう。

ところで、つづいて著者達は、この章は、この国の文化との関連でスウェーデン型資本主義の持続的な成功を説明しようと試みるものであり、同時に、この国の成功に欠点があるとすれば、それはどの程度深刻なものか、近年の世界の事業環境の変化はスウェーデンにとって脅威をもたらすものかどうか、といった問題も考察しようとするものであるといって、まず社会志向型個人主義の倫理の問題を次のように取り上げる。

著者達は、スウェーデン人が内気で打ち解けない人々だとしたら、彼らはその内面の苦悩のはけ口を何処に求めているのかと問い、彼らは自分のしている仕事にそれを求めているのだというのがその答えであるという。こうした仕事は自分たちの仕事仲間への愛着と結ばれており、仕事の意義や充足感はその中に見出されうるのであって、スウェーデンの工業的成功の秘密を解く鍵の一つ

もここにあるのかも知れないというのである。著者達によれば、スウェーデン人の文化は、彼ら個々人の誠実さや独自性、自由、欲求、価値観をその出発点としているが、それにも関わらず、個人の充足感や目的は、自分自身の仕事や労力を通じて他人を向上させ、支えることにありと彼らはいっているとされている。個人主義と社会的義務との対立が、富を創出する際に会おう大きなジレンマの一つであるとするならば、スウェーデン人は、まさに彼らの打ち解けなさが原因となって、彼らが嫌いな空虚な会話よりも、むしろ仕事を通じて親睦を深め、そうすることによってこのジレンマの有力な調停を成し遂げているようであると著者達は考える。

さて、次いで、トロンベナールスの行ったジレンマについての質問表に対する回答（コラム 10 - 2、引用は省略）によって、スウェーデン人の文化的特性が集約的に考察される。

質問 1 は、「店が火事にあった。店の主人は自力で店を修理すべきだろうか、それとも兄弟姉妹に援助を頼むべきだろうか」というものであるが、親戚に援助を求めるよりは自力で処理すると回答しているスウェーデン人の割合は、調査対象 11 カ国中最高の 87.8 % である。この点については彼らは他の文化よりも自力本願であると結論される。因みに、割合の高い方から並べると、スウェーデン以下、オーストラリア、イギリス、オランダ、アメリカ、カナダ、イタリア、ドイツ、フランス、日本、シンガポールの順になり、例えばイギリスは 75.4 %、日本は 52.1 % である。

質問 2 は、「仕事が一番うまく行くのは、自分が個人的に知っており自分のことを受け入れてくれる人と仕事をする場合だろうか、それとも友情には関係なく自分の仕事ぶりを評価してくれる場合だろうか」というものであるが、ここでもスウェーデン人の割合が最高で、次が日本、最低の割合の国はアメリカ、カナダである。この結果に対して著者達は、同じスウェーデン人がここでは自分たちの仕事を通して自分を定義し、友人を得ること、同僚に受け入れられることを望んでいるのであるが、かといってこれは、個人の責任を回避しようとする類の社交性ではなく、個人の責任を確定しようとする類の社交性であり、

職場と同僚に対する貢献によって自分たちの個性を発揮しようと努めているのだとコメントしている。

質問3は、「上司が誤っていると思われる命令を出したとき、上司とその命令に疑問を差し挟むだろうか、それともトラブルを避けるために上司のいうがままに実行するだろうか」というものであり、自分の上司とその命令に疑問を差し挟むと回答した割合の高い国から順に並べると、オランダ、スウェーデン、ドイツ、イギリス、フランス、カナダ、オーストラリア、アメリカ、イタリア、日本、シンガポールとなっている。これに対しては、ここには集団の中に隠れたり、集団を自己防衛のために利用したいといった「集団順応思考」はまったく存在しないとコメントしている。

質問4は、「15年間会社のためにまずまずの実績を上げてきた従業員を最近の業績がふるわなくなったからといって首にすべきだろうか、それともこれまでの記録全体と会社側にある責任を考慮に入れるべきだろうか」というものであり、個人の記録全体を考慮すべきであると回答した割合の高い国から並べると、シンガポール、スウェーデン、フランス、イタリア、ドイツ、日本、オランダ、オーストラリア、イギリス、カナダ、アメリカの順になっている。因みに、スウェーデン74.6%、日本67.0%、アメリカ43.0%である。これに対しては、著者達は、個人主義的なスウェーデン人が従業員に肩入れする点では、調査対象になった全欧州諸国の管理職のトップにきているが、この背景にはその従業員が全生涯を会社と共に過ごしたという来歴があげられるといている。

質問5は、「最大の成果を上げるためには、必要な仕事に人の方を合わせるべきだろうか、人に仕事の方を合わせるべきだろうか」というものであるが、仕事を人に合わせるべきと回答した割合が最高だったのが、スウェーデンの36.9%で、以下、カナダ、イタリア、フランス、日本、シンガポール、オーストラリア、アメリカ、イギリス、ドイツの順であった。因みに、日本の割合は21.1%、アメリカは15.8%である。これについては、著者達は、おおかたのアメリカの管理職には、依然として自由といえはそれはあらかじめ定まった仕

事の配置の中で選択を行うことであり、個々人にもっと適合するような職場を実現しようと絶えず努力することではないといい、スウェーデンの主要企業で最近行われている、仕事の段取りを改善するための様々な実験の例として、ボルボ社のカルマル、ウデヴァーラ、スコウド工場や、SAS、エリクソン・テレコム、IKEA、BAHCO 各社での試みをあげている。

**人的資源の完全活用：**上の最後の問題に関連することであるが、次に、著者達は、効率的な仕事というものは特定の人にしか可能でないようなものなのか、それとも経済の場では誰もが自己を表現する必要があると考えるか、あるいは、失業者は自助を促すための教訓、ないし怠け者に対するムチと考えるべきものか、それとも全員を仲間に入れ損なっているという意味で、社会が非難されるべきものとするかについては、文化によってかなりの相違があるが、スウェーデン人は、この二つの対照的な見方のうちのあとの方、つまり、誰もが働くべきであり、働ける人を怠けたままに放置しておくことは非効率であって、彼らを仲間に入れるための労苦を惜しむべきではないと考える傾向があるという。

つづいて、このような文化のスウェーデンにおいて、人的資源がいかに完全に活用されているかということを示す 23 の主要経済国についての統計表 (1990 年のもの) が掲げられている。それによると、スウェーデンは人口に占める雇用者総数で首位に立っている。つまり、人口の 52 % が働いており、女性 は 47 % が仕事に就いていて、それは男性についての数字と比べて 5 % しか少くない。失業率は 1.61 % で、スイスに次いで低い。また、障害者の雇用促進のための職場環境の整備についても世界の先頭に立っている。利益の分配や企業内奨励金の点でも 23 カ国中 3 位に位置している。

**指導者の資質：**つづいて、管理職の指導者としての資質の問題が取り上げられる。著者達はまず、スウェーデンの指導者層の関心事と受けた教育はきわめて広範な範囲に及んでおり、彼らのなすべきことのトップを占めているのは、スウェーデン社会に企業が多大の貢献をすることであって、この貢献は経済学理解の範疇をはるかに越えていると述べたあと、指導者となる資質を具えて

いるかどうかを判定する一つの重要なことは、どの程度進んで権限を委譲する気があるかということであるという。そして、指導者になりたいと切望する者は、何もわざとその権限を手放そうとするのではなく、自分の名において部下が活動することに信頼を置いているからであり、そうすることによって、その見返りとして、それ以前には自分では思いつきもしなかったようなアイデアや創意工夫を得ることが出来るからであるといつて、ゴーラン・カールステットがフランス・ボルボを引き継いだときに、150人のフランスの自動車のディーラーを集めて、自分はボスではなくて、調整者なののだということをはっきりさせたという話を紹介している。

「リーダーシップ面でのスウェーデンの長所」というタイトルの22ないし23カ国についての調査表（ここでは掲載は省略）を見ると、スウェーデンの管理職は「権限の委任度」の点で一群の経済諸国の首位に立っている。同じ表についている「管理職の創意、意欲、責任感」についてのデータでも、スウェーデンの得点はトップになっており、著者達はこのことから、権限の移譲は決して指導者が受動的であるとか、ひらめきや創意工夫に欠けていることを意味するものではないことが読み取れるといい、フランスにおけるボルボ社の売り上げ倍増に成功したゴーラン・カールステットの創意の実例を紹介している。

さらに、同じ表についている「指導者および企業の長期的観点到立つ能力」のデータによると、スウェーデンの指導者達は、長期的観点到の点でも、23カ国中3位と抜きんでている。因みに、一位は日本、2位がドイツ、アメリカは22位である。

この長期的観点到の背景について、著者達は次のように推論している。歴史的にスウェーデンは「建国の産業」にこだわり続け、それを実現するために、絶えず高率の投資を、とりわけ製造技術の分野に行ってきたが、この点に関してはスウェーデンの経済構造が利点になっている。つまり資本が主に興業銀行と自己の王朝構築の大望を抱く指導的な名門によって所有されているので、事業は素早く収益をあげる手段の一つでありよりは、自らの影響力と、彼らの存在が大きくなっているこの小国の影響力を永続させる手段なののだというのであ

る。

**ヨコ社会の効用：**著者達は、古典派経済学では、競争上最も成功を収めているものに資源が移動し、競争力が劣るものには資源が与えられないということが、繁栄には不可欠なプロセスであるとされ、そこから必然的に、能力と業績の水準の不平等に対応する報酬の不平等も、同様に不可欠なものとされていると見る。そして、だとしたら、ヨコ社会をうたう文化が、経済的に高い代価を払わずに済んでいるのはどうしてなのだろうか、という問題を提起する。

著者達は、少なくとも西欧文化においては、人々をあたかも同等であるかのように扱うヨコ社会の習わしには利点があるという。とりわけスウェーデンの管理職はヨコ社会的思考をしていると見る。後の第13章で改めて論じられるが、スウェーデンの管理職達は「管理職は、部下達が自分の仕事について提起すると思われるほとんどの疑問に対して正確な答えを用意しておくことが重要である」という見解にも賛同することが最も少ない人々であり、イタリアの66%、フランスの53%に比べて、スウェーデンの管理職で賛意を表明したのはわずかに10%にすぎない。しかも、管理職のみならず、スウェーデンの国民も自分たちの職階組織を他のおおかたの国よりもヨコ社会的とみなす傾向があるとされている。スウェーデン人にして見れば、仕事の段取りを改善するのに必要な情報は集団の中にふんだんに分散しているのであり、開放的なコミュニケーション・チャンネルと回答は誰からでも何処からでも得られるのであるから、共通の解決に向けて皆で取り組むという倫理観は、スウェーデン人には一般的のものであるというわけである。

ヨコ社会がもっているもう一つの重要な価値として、著者達は、それが顧客によりよい奉仕を提供させることに役立っているという点をあげる。トロンペナルスの調査では、よりいっそうのヨコの実現を最も強く打ち出してくるのは、組織の中でも営業とマーケティング部門であることがたびたび明らかにされているということであるが、顧客に対して直接にサービスを提供するのはたいていは組織の低い層に属する従業員であり、彼らが無力で下位に置かれているところでは顧客はよいサービスを受けることなどできないので、顧客



の要求をタテ型の組織に受け入れるためには、通常の影響力の方向を逆転させる必要があることになるという。例えば、SAS社を再建したヤン・カールズンは、乗客と航空会社従業員とが出会う15秒間を不満ではなく満足の源とするための答えは、顧客の手助けが出来るようサービス要員に権限を与えることだと考え、全社一丸となって現場にいるスタッフに権限を与えたため、彼らの裁量は徹底的に分権化された組織の中で著しく増大することになったという。

**ラゴムと形式張らないという特質：**ここで、マイケル・マッコビーが、個人と社会との間の中道を探すスウェーデン文化の重要な特質の一つだといったラゴムのことが、次のように説明されている。古代のバイキング達が角杯を回し飲むとき、少ししか飲まないで回すと酔う楽しみが失われるし、あまり飲み過ぎると次に飲む戦士の怒りを買うおそれがあるというジレンマがあり、どの程度飲むべきかが問題であったが、その答えは、ラゴム分飲む、つまり他人と同時に自分をも満足させるのにちょうどよい分量という意味のラゴム分飲むことであったという。

つづいて、経営者の国際社会ではスウェーデン人は、その経営手法が「柔和」で「女性的」で、形式張らないことで有名であるといって、彼らの特質が次のように説明されている。彼らはアメリカ人に比べて、形式張った考査・評価手段に頼ることがはるかに少なく、集団内での良好な関係や、ラゴムが達成されたことによる、よそ者にはほとんど分からない取り決めに頼ることがはるかに多い。個人から合意を引き出すのは、集団の中での仲間意識を楽しむ態度であり、不確実なことに対する寛容の精神である。等々。

また、スウェーデン人は水臭さや社交上距離を置こうとすることを非常に嫌うといったことや、家庭は形式張ったりせず、愛情に満ち溢れたものでなければならぬと考えられており、自分の子供に体罰を課することは犯罪行為とみなされるというようなことが述べられている。

**国際的多角社会：**ここでは、スウェーデンは世界で最も国際化した社会であるということが、次のような点で説明されている。

まず、スウェーデンの輸出額はGNPの3割に及んでおり、スウェーデンの

製造業被雇用者の4人に1人は海外で働いている。そこに掲げられている表(ここでは省略)によれば、企業が国境を越えた関係を展開する意欲があるという点で、23の世界主要経済諸国の首位に立っており、スウェーデンの管理職達の海外部門での勤務を引き受ける意欲の点でもこれら一連の国々のトップである。スウェーデンの多国籍企業は「とびきりの人材」を海外に送り出している。もっとも、高い教育を受けたこれらの管理職たちが帰国したいと考えるかどうかということを調べた「頭脳流出度」調査では、スウェーデンは流出のおそれの最も高い国のグループに入っている。スウェーデン人の語学の習得能力は傑出しており、多くの管理職が最低でも英語、フランス語、ドイツ語に堪能である。等々。

次に、スウェーデンの国際的な産業ないし多国籍企業の特徴が次のように述べられる。スウェーデンはこれまで長期にわたって自然上の利点を生かした資源基盤産業か、そうした資源を改良し価値を付加するのに用いられる基幹技術、つまりは材木資源から上質紙を開発する産業かのどちらか、あるいは双方にこだわってきたが、ゲンナー・ヘドルントによると、利潤は、事業のために利用するとか株主に還元するのではなく、主要な事業部門の地域的拡大のために再投資されてきた。製品の向上、関連分野の発見、新しい市場へ浸透するための持続的な投資は、明確に規定された分野で世界的指導的企業を作り上げてきた。

また、スウェーデンの海外支社は、それに付託されている自律性と企業集団全体の徹底的な分権化ということで名声を馳せているという。ヘドルントの調査によれば、スウェーデンの多国籍企業の支社は、明文化されたマニュアルやそれに沿った手順書といったような企業の統一性を形式として定めているものは稀にしかなく、その範囲も詳細ではないようで、このことをもって、スウェーデン人は、個人的な付き合いや仕事のローテーションやネットワークの維持を通じてまとまりを得ているのだとされている。

著者達は、ヘドルントが、スウェーデン流の形式張らないところから、現在新しい国際的な多角的なシステムが生まれ始めているとあって、次のように述

べているのを紹介している。すなわち、「スウェーデンの多国籍企業の財務センターはブリュッセルにあるかも知れないし、最大の本社部門はロンドンに、特定の製品についてのグループ全体の責任を負う研究・開発センターはインドに、アジア地区の活動の調整役は香港の地域支部にあり、イタリア支部は部品について全世界的な責任を引き受けるかも知れない」と。こうした責任領域に応じて、経営戦略は各地域単位で編み出されることになる。国際多角システムは、国ごとの相違にこだわらず、特定領域で最も優れた支社に権限を割り振ることになり、こうして、各々の国の部門が、その国の文化に最も適した仕事に特化するという方針を取ることが容易になると予見できるというわけである。

**品質工学への投資の重視：**ここでは、著者達は、今までの説明よりももっとなじみ深い伝統的なやり方でスウェーデンの持続と繁栄について説明するといつて、スウェーデンの文化がエンジニアと工学を最高位に位置づけているという問題を取り上げる。彼らによれば、スウェーデンのハーバード、イエール、オクスブリッジにあたるゴーテンベルクとウプサラ両大学では、エンジニア達の占める数が非常に多い。「上級中等統合学校」(高校にあたる)を卒業するスウェーデンの学生のうち、48%が技術、科学、工業研究の分野に、21%が経済学、商学に、そしてわずかに15%だけが(そのうちの4分の3は女性なのだ)芸術、社会研究の分野に進学する。ロボット、コンピュータ、テレコミュニケーションの広範な活用という点では、スウェーデンは世界の経済諸国でも5本の指に入る。日本、ドイツ、フランス、オランダ、スウェーデンといった工学を尊重している国の経済は製造品分野に強くなる傾向にあるが、スウェーデンも例外ではない。こういって、ヘドルントが次のように言っているのを引用している。すなわち、「職人、労働者段階の技術教育の重視同様、権威ある工科大学の創設はドイツのパターンに似ている。イギリスのような古典教育を受けたジェントリー層からなるジェントルマン階級なるものは、この国には一度たりとも存在したことはなかった。エンジニア達は、常に高い敬意を払われてきたのである」と。そして、スウェーデン人ははったりやおだてが嫌いというのは、彼らの作る製品に自信があることからきているのであろうという。

また、そこに掲載されている 23 カ国の比較表（ここでは省略）にも示されているように、スウェーデン製品が品質・安全性の点で非常に優れており、かつ市場環境と生態学的環境に十分に気配りがされているように考えられるが、それはスウェーデンが個性と社会的関心とのバランスを取っていることの一環なのだろうといている。

**増殖する諸問題：**最後に、現在のスウェーデンの経済状態の負の側面が取り上げられ、今後の展望が試みられている。

まず、今世紀の変わり目頃に創設され、それ以来絶えず成長し続けてきた 20 数社に上るいわゆる非凡な企業群の類い希なる業績に、スウェーデンはただのっかっているだけで、自己革新の欠落が見られるという指摘が行われる。スウェーデンには、第 2 次世界大戦以降に成長した主要産業は殆どなく、生産性向上のためにエレクトロニクスを利用してきてはいるものの、この国の情報革命を牽引する技術分野での主役を演じているわけではないというのである。そして、この問題との関連で、著者達は、社会民主党が形成してきた合意は、概して協調的で柔軟な労働力に支えられて、基幹産業の適応・改善・拡張を可能にする文化を生み出してきたと思われるが、しかし、他面で、それはかつての世代の非凡さを再び生み出すことにはならなかったのであり、今やこの国は、優しさや合意というものが鋭い創造性を鈍らせているのではないかという疑念にさいなまれ続けることになっているという。

また、例えば製造業や金属、木材といった、その規模が縮小しつつある資源集約型産業の分野では、スウェーデンは傑出しているのに対して、サービス業のような拡張しつつある分野は、かなり弱いのではないかという懸念もあるとされる。とくに、大量生産制度が消滅しようとし、フレキシブル製造システムが展開している中で、多技能を持ち多数の機械を操作する者はあまり保護を必要としないし、ますます中産階級になってきているので、ブルーカラーの連帯行動が、現状維持と新市場への適応の鈍化を目的とする防衛的なものに変質してしまわないかという懸念があるという。

つづいて、スウェーデンの抱える深刻な問題として、新しい事業構造の創出

という問題が取り上げられている。ここに掲載されている「スウェーデンの弱点—新規中小企業の不在，新規雇用開拓能力の欠如」というタイトルの表（本稿では省略）によると，「今後2年間の新規事業純増の見込み」について，見込みの高い方から並べたスウェーデンの順位は，調査対象23カ国中最下位である。「今後3年間の新規雇用機会」の項でも，最下位である。同じ表の中の「既存企業の市場支配が新規企業にとって障害」という項目を見ると，スウェーデンはかなり障害になっているという位置にあるので，既存産業の優位が新規事業の創出の劣位の理由かも知れないが，これは大企業が中小企業いじめをしているということではなく，システム全体が大企業，大金融機関，大政府，大労組間の交渉プロセスとして出来上がってしまっていたので，伝統的に中小企業はその議論に加わってきていなかったということなのだという。

ただ，スウェーデン特有の社会的，文化的事情から，中小企業の成長にはいくつかの深刻な障害がありそうである。この点について，著者達は，例えば，大企業は文化に奉仕するが，中小企業はその所有者にしか奉仕しないといった意見が流布しているように思われるといった点をあげる。あるいは，大企業が労働条件を人間的なものにするのに骨を折ったのを見てきたまさにそのことが，不満を抱えていた従業員が自分で事業を企てるのをためらわせているのかも知れないという。また，近年では事業立ち上げの資金は容易に手に入るが，同時に新企業の倒産も増大しており，純利益もわずかにすぎないという事情があるのかも知れないし，集団の仲間の好意を得るために働くことこそ個性の充足と考えるスウェーデン人の信念が，個人は自分自身の主人たるべきだという企業家精神を阻害しているのかも知れないともいう。ベッケラスのいうように，スウェーデンの企業家は，富を得ようと望みもしないし，期待もしていないので，独立を愛し，小規模なままでいたいと思っているのかも知れないともいう。さらに，深刻な阻害要因としては重い個人所得税負担もあるという。

最後に，締めくくりとして，『周縁の国スウェーデン』の編著者マイケル・マッコピーの次のような言葉が引用されている。「スウェーデンは，経営者が市場でもっと売れる製品を創り出すと同時に，よりよい社会を創り出していく

『七つの資本主義』を読む (4) (山口)

という課題を引き受けたときに何かなしうのかについての生きた見本である。スウェーデン最良の経営者にして見れば、このようにいうことは理想主義的すぎるように響くかも知れない。彼らならばおそらくこう言うだろう。『よりよい社会を創り出してこそ、われわれは市場で成功を収められるのである』と」。

**§ 11. 第 11 章の要約—オランダ特有の文化：オランダの諸特徴の素描／ヨコ社会／徹底的な分権／類型的な性役割を超えて／来歴／個人主義と共同社会の調停／ハシラ（陣営）／社会に有用な科学の原型としての工学／ブルジョア的美意識の国／抗議と遊び心／逆説の国**

**オランダの諸特徴の素描：**本章は、オランダについての次のような特徴的な諸点の素描から始められている。まず、オランダという国は、低地地帯であることからくる自然の脅威に対して發揮された人間の創意の産物であるという点があげられる。これが意味していることは、土地の干拓と排水がオランダにおける最も重要な仕事の一つであったということである。次に、オランダをピューリタンの旗手と見ると、原則にあてはまらないことが出てくるとして、国民の大体3分の1ずつがプロテスタントとカトリックと世俗主義者であるとされている。また、ドイツや日本と同様、オランダの工業化は後発であり、19世紀の後半になってもまだ圧倒的に農業が支配的であったが、他方で、アムステルダムは重要な金融センターの一つとしての地位を保ち続けていた点があげられる。さらに、第2次大戦で工業と港湾施設が破壊しつくされたが、1945年から1958年まで首相を務めた社会主義者ウィレム・ドリースのもとで驚異的な復興を遂げ、この国の経済的奇跡が一步譲るのはドイツに対してだけであったという。ただ、著者達によると、オランダは一度たりとも、国家が経済に「指令する」という意味での「計画社会」であったことはない。オランダでは、政府は調和するように組み合わせはするけれども、服従させたりはしないので

あり、戦後のオランダの政治的雰囲気の特徴づけたのは「調和モデル」であったという。

次いで、第1章で導入された7つの基準について見てみると、この国は英米諸国の示す特徴に非常によく似ているとして、次のようにいう。オランダの管理職はほとんどの設問事項について、個別主義的というより普遍主義的、全体的・無限定的というより原子論的・限定的、集団主義的というより個人主義的、自己制御の中心については少しばかり外部的、生得的であるよりも獲得志向、タテ社会的というよりもかなりヨコ社会的、時間観の面では、同期化的というよりは逐次的であると。つまり、これらの7つの基準についてアングロサクソン系と異なるのは、自己基準性を否定している点だけである。

ただ、それではこのことは、オランダの経営文化が英米系の特徴とほとんど変わるところがないということの意味するのかというと、答えは全く逆であると著者達はいう。

**ヨコ社会：**第10章のコラムー2の第3質問「上司があなたに間違いだと思う命令を出したとする。あなたはその命令と上司に疑問を投げかけるか。それともトラブルを避けるために言われた通りにするか」にたいして、間違いを上司に指摘するという回答の割合の最も高い国がオランダの96%であったことが振り返られて、オランダ人はヨコ社会的であるとされる。第5章で、職階組織のタテ型、ヨコ型の程度を3つに分けた場合、オランダの管理職が、自分たちが属している組織を最もヨコ社会的であるとみていたこともここで振り返られている。

著者達によると、オランダの管理職は、ある人の仕事上の権威を正当化するのはその人の有している知識であり、だから影響力というものは専門知識に左右されると考えており、このことがオランダでは権威が柔軟に保たれている要因の一つだという。

つづいて、合目的的に組織された企業の内部における管理職の自由について、各国の管理職に提起された次のようなジレンマが紹介される。すなわち、「ある部署の仕事がもっとも良く遂行されるのは、一人一人の社員と会社の目的が

一致しており、どのようにその目的を達成するかについて個々人の判断に任せる場合であると考えの人がいます。他方、ある部署の仕事がもっとも良く遂行されるのは、管理職が目的を設定し、同時にそれに必要な様々な仕事を完遂するため、その部署の人間を指揮監督する場合であると考えの人がいます」。

この二つの選択肢のどちらを選ぶかという質問に対して、事前に合意した目標の範囲内で自由を尊重すると回答した割合の高い順に並べると、フランス、オランダ、日本、ドイツ、アメリカ、イギリス、スペイン、シンガポール、スウェーデン、イタリアで、二つの選択肢の最初の方を選ぶという点でオランダの管理職を上回ったのはフランス人だけであった。因みに、この最高のフランスは88.0%、最低のイタリアが52.1%、中間の5位アメリカ、6位イギリスはそれぞれ70.5%と67.0%である。

著者達は、この結果から読みとれることとして、次のようなコメントをしている。オランダの管理職は、高度に組織化された活動を、自分の誠実さと自由を守ることと同じと見なしている。彼らの働く組織が合意を取り付けている限り、管理職はその目的を押し進めるために誠実に働くが、その組織が合意を袖にしたり、バカげた行動をとるように思われる場合にはいつでも、たちまちの内に強い反抗が起こるだろうと。また次のようにも言っている。オランダ人にとっては、素直に語ることは敬意、場合によっては好意さえ表すのであり、ヨーロッパでは彼らだけが、外交辞令を偽金として軽蔑すると。

**徹底的な分権：**オランダの管理職が本書の調査対象のいかなるグループをも上回っている点として、次のような質問とそれに対する回答が取り上げられている。質問は、「従業員の一人が近々結婚することになりました。この組織は、職場の同僚のためのパーティを開くのには、主たる責任を負うべきでしょうか、それともパーティは職場の友人達が全くの内輪だけの発案で行うべきでしょうか」というものであり、結婚は従業員が個人としての資格で祝うと回答した割合は、オランダが最高の91.2%，続いて割合の高い国は、スウェーデン、ドイツ、スペイン、イタリア、日本、フランス、アメリカ、シンガポール、イギリスの順になっており、最低のイギリスは57.7%であった。



この結果についてのコメントとして著者達は、オランダ人は職場の組織は個人的な事柄には関与して欲しくないと思っているのであるといい、そのように考えるのは、おそらくひとつには、彼らが家族を含む複数の組織のメンバーであり、市民としての自分の自由と安全は、多面的な文化、あるいは仕事、スポーツ、宗教、隣人、家族といった複数の集団に参加することと同義であると捉えているからなのだろうという。そして、オランダの管理職が、長年にわたって住宅が不足しているにもかかわらず、企業が社員の住宅探しの手助けをする責任を負うべきだとする意見に、圧倒的に反対なものもそのせいだとしている。著者達によれば、オランダの管理職の82%がそうした手助けを拒絶しており、また、91%の人が、家族の規模はその人が属する組織の雇い主の関心事たるべきだという意見を拒否しているとされており、こうした調査結果から、この文化に住む人が、公的な場と私的な場、あるいは職場と憩いの場の分離を重視して、異なる生活局面に応じてそれをカバーする組織をはっきりと分離するという原則を採用していることが読みとれるというのである。

つづいて著者達は、オランダ式経営は分権化の代名詞であるといつて、その点を次のように敷衍して説明している。

シェル、ユニリーバ、フィリップスの各社は、各国での業務に地域ごとの高度の自律性と国ごとの特色を出すようにしていることで知られている。オランダの典型的な企業形態は、グローバルでもインターナショナルでもなく、マルチナショナルである。グローバル型はもっとも集権的、マルチナショナル型はもっとも分権的、インターナショナル型は二つの中間である。オランダのマルチナショナル企業は、洗剤・クリーニング店の利用の仕方のように、国ごとに大きく異なっている場合にはもっともうまく行くし、ガソリンの販売・配給の分野でもうまく行っているが、電機製品ではそれほど順調ではなく、フィリップス社は研究・開発を原動力とした日本のグローバル企業に押されて敗退し続けている。このように言っている。

さらに、著者達は、オランダ人が他の多くの国の人々と異なるもう一つの点として、彼らは言葉よりも行動を、感情や友情を言葉で言い表すよりも具体的

『七つの資本主義』を読む (4) (山口)

に助力する方を遙かに重んじるということをあげ、著者達が行った質問と、それに対する回答が様々な異なる文化によって偏ることを示す図を掲げている。

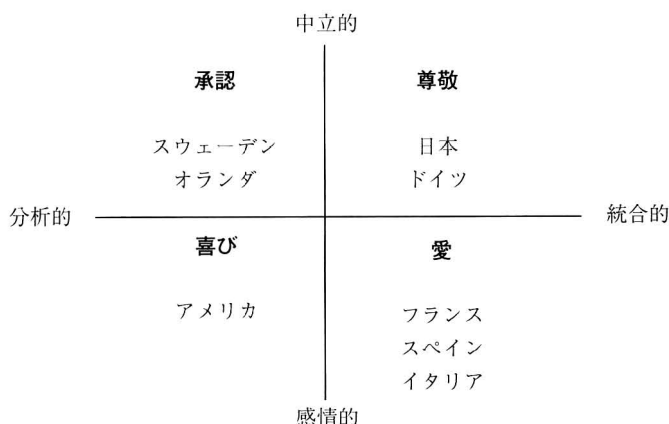
設問は次のようなものである。

ここに一般的な四つのタイプの人があります。どのタイプにあなたは一番なりたいたと思いますか。

- (a) 人から尊敬され、人間の幸福一般に常に関心を寄せる人。
- (b) 人から喜ばれ、日々の喜びや悲しみをそのまま受け止める人。
- (c) 人から愛され、自分の大切に思う人全員の幸福に常に関心を寄せる人。
- (d) 人から認められ、日々の出来事に誠実に取り組む人。

この設問に対しては、オランダの管理職は自分の特定の行いや振る舞いが認められることを望んだと報告されている。

そして、著者達は、この設問が明らかにしたのは分析的-統合的という次元を、中立的な関わり合い vs 感情的な関わり合いと重ね合わせてみたもののだとあって、4象限の座標軸によって各国の位置を次図のように示している。



著者達は、オランダ人が感情面で中立的である原因は、おそらくヨーロッパ最高の人口密度にあるのだらうといい、2時間半も南か西に車を走らせるとた

いていベルギーかフランスかドイツに入ってしまうほど狭い地域に、共に育ちをよく知っている人々が身近に暮らしているのであるから、この国で希少なプライバシーであるという。また、こういうわけで、お世辞を振りまきながら歩き回ったとしたら、自分に反感を持つ人がもっと増えるだろうとあって、オランダには「愛想が良すぎると隣近所から馬鹿に見られる」という格言があるということが紹介されている。また、隣人に必要なのは、緊急時の具体的で信頼するに足る助力であるという、「必要なときこそ友人が分かる」という格言があるという。海が襲来してきたとき、たった一人でも堤防の穴を防ぐ義務を怠ると、それは洪水を意味するのであって、自分の隣人に必要なのは愛情や浮き浮きした気分ではなく、誠実に自分の責任を果たすことであるというわけである。

このことと関連して、オランダ人のエチケットに関する、当時17版を重ねていた本に、次のように述べられていることが紹介されている。「派手な身振りは今でも卑しいと思われ、手振りを使って話すことは失礼だと考えられている。…挨拶するときに抱きしめるのは今でも行われていないことの一つである。意志疎通を図るために人前では言葉だけを、すなわち普通は身振り手振りで強調したりしない言葉を使わなければならない。われわれは嫌悪感や恐怖、満足や驚きを表す身振り手振りをういたりしない」と。もっとも、オランダ人はこのように感情表現を抑制したがる傾向があるとはいえ、文化的気質の点では圧倒的に「女性的」で優しい心の持ち主であると著者達は付け加えている。

**類型的な性役割を超えて：**ここで著者達は、オランダの学者ギアート・ホフステードが、あらゆる国にいる管理職に向けた質問のなかから、「女性らしさ」「男性らしさ」についての設問と回答を取り出して紹介している。ここでは両者の区別が9項目について次のように対立させて示されている。その対立を1項目づつ「女性らしさ」と「男性らしさ」の順に書くと、①男性も女性も断定的で細やか／男性は断定的、女性は細やか、②両性の平等／男性優位、③生活の質重視／業績重視、④生活のための仕事／仕事のための生活、⑤人間と自然を最重要視／モノと金を最重要視、⑥もちつもたれつが理想／独立独歩が理想、

『七つの資本主義』を読む (4) (山口)

⑦奉仕／野心，⑧判官びいき／成功者好み，⑨ユニセックス・両性具有／雄々しさ，となっている。

この設問に対する回答を「〈女性らしさの〉得点表」にまとめた表が掲げられているので、それを簡単に紹介するならば、12 国中の 1 位がスウェーデンの 95 点、オランダは 2 位で 86 点、最下位は日本で 5 点である。「女性らしさ」の得点の高い国から順序だけを紹介すると、オランダの次の 3 位から、スペイン、フランス、シンガポール、カナダ、オーストラリア、アメリカ、イギリス、ドイツ、イタリア、の順で、第 10 位のイタリアの得点は 30 点となっている。

このようなオランダ人について、著者達は次のようないくつかの点で補足的な説明をしている。まず、オランダ人が欧州政治統合について抱えている懸念の一つは、薬物、青少年非行、刑務所管理、アルコール中毒、安楽死や精神障害者、身体障害者についてのオランダのかなり自由で寛容な政策を捨てるようにとドイツ人が圧力をかけてくるのではないかということだという。彼らはドイツ人の採用する、より「男性的」で処罰的なやり方を恐れており、そうしたやり方は助けを必要としている人を犯罪に走らせ、そうした人々が当局と協調するのを妨げると信じているのだというのである。

また、逆説的なこととして、オランダ女性が雇用に関してはヨーロッパの他のどこの国よりも遅れをとっていることを上げ、その結果、男性管理職のほとんどがより「女性的」な価値観をもつことになっているが、このことは女性自身のためになっていないように思えるという。この女性の雇用の割合の低さは、おそらくオランダ人が家庭的で、自分の家にいることを楽しいと感じる国民であることと関係があることで、職場での成功を目指すよりも家庭を取り仕切る方を好む女性がいるというのはありうる話だと著者達はいつている。

**来歴：**ここではこのような文化的な好みがそもそもどのように形成されたかというこの文化の歴史的な源が考察される。

まず最初に、オランダという国は数世紀にわたってさまざまな地域が絶えず移動する水域によって分断され、陸地と海は現れたり消えたりしていたという点で、オランダ文化の源を探る手掛かりの一つになるという。ここでオランダ

文化といわれているのは、これまで本書で述べられてきたような分権化と複数の組織への強い関心、限定的な義務や助力の強調、支配されることの拒否、感情を露わにすることや地位を求めることや見せびらかしに対する強い嫌悪感、各人が重要な役割を果たす組織の目的を知悉し合意することへのこだわり、このような物事に挑戦的な人はすぐに反抗的になるということ、生活を「水利権」の区画のように区画化すること、といったことであるが、これらの理由は、オランダの水との関いの歴史から豊富に得ることが出来るというのである。

このあとしばらく、オランダの歴史についての叙述がつづく。例えば、16世紀後半のオランダはスペイン国王の最僻地の領土であったが、宗教改革期の様々な宗教思想がオランダに到来し、デシデリウス・エラスムスが、寛容と理解と公平さと平和志向などを説いて、オランダの文化的英雄になり、オランダの黄金時代を生み出す基盤を育成するのに一役買ったという話、16世紀後半からのスペインとの80年戦争を戦い抜けたのも、20世紀におけるナチス・ドイツに対する組織的な反抗が可能であったのも、オランダの土地ごとの管理組織、生活のいたるところにある緊密な人的ネットワーク組織のおかげであったという話、オランダの新聞・雑誌には未だに反抗的・急進的な色彩が抜けないが、それは戦争中の日々の経験の影響、あるいはそれらがもともと地下出版として始まったことによるのだろうといった話、などがそれである。

**個人主義と共同社会の調停：**この問題はここでは、個別性の原理を唱えるものと共同社会の原理を唱えるものの双方が激しく対立して、滅亡に至るような状況になることを避けるためには、文化はどのようにすれば規律ある共同社会とその成員の個別性とを調停することが出来るのであろうかという形で提示される。そして、ここまでに、個人はまず組織の追求する目的を知り、同意を与えなければならないという方法と、個人は複数の組織に帰属し、そのどの組織もその人の生活の一部分以上に影響力を与えてはならないという方法とがあることを述べたが、オランダ人が個別性と共同社会とを仲裁する方法はそのほかにもいくつかあり、それが場合によってオランダ人をイギリス人やアメリカ人と区別するものとなるという、民主主義の二つの型を対比的に示す質問と、

それにたいする回答の各国別の割合を紹介している。

質問は次のようなものである。政府が支援している計画のために、回答者の付近の道路が全面交通禁止になろうとしている状況について、意見が分裂した付近住民たちに、政府側の計画リーダーと協議し、この地域の見解を代弁する代表を一人選ぶ権利があるとする、この代表はどのように選出されるべきかという質問である。これに対して用意されていた回答は次の二つである。すなわち、「全員が集まってほとんど全員が一人の人物に合意するまで議論するのが望ましい」という合意型民主主義の回答と、「全員が集まり、候補者の名前を挙げて貰い投票を行う。そして、たとえその人物に反対する人が何人かいたとしても、投票の過半数を得た人物を送ることにする」という対立型民主主義の回答の二つであり、著者達は、オランダの管理職が英米の仲間達と最も鋭く異なるのは、この問題についてであるという。

回答の結果がここで表示されているが、民主主義とは徹底的に議論し、最大限の合意を取り付けることと回答した割合の大きい国から順に並べると、日本、ドイツ、オランダ、フランス、イギリス、オーストラリア、スウェーデン、スペイン、アメリカ、イタリアであり、最大と最小だけ数字をあげると、日本が84.6%、イタリアが35.3%である。

著者達は、この回答の結果は、英語圏の国々が様々な難問をかかえているのに対して、日本、ドイツ、オランダ、フランスの産業の強さが持続していることを理解するのに非常に重要な手がかりになるという。著者達によれば、一位のものが当選するという選挙制度を有する英米においては、投票により少数者を比較的無力にしてしまうことが可能であり、武器としての言葉は、説得で始まっても、結局は一方の党派の勝利と他方の党派の敗北をもたらす。これにたいして、25の政党を抱えるオランダでは、連立政権をつくることを余儀なくされる。こうして、与党連合は、労働者の代弁者を経営者と結びつけるとか、宗教政党を世俗政党と結びつけなければならないことになる。オランダ社会は原理的な相違を交渉によってすりあわせて行く社会であり、オランダ人は少数派の見解を調停するための苦労を惜しまない国民であるというのである。そして、

少数派意見を投票で打ち負かすということが市民文化に課する代価はともかく、産業文化に課する代価は非常に高くつくことになるという。組織の内部にかなりの数の不平分子を抱えながら高品質の製品を創り出すことなどできないことだからであり、オランダの高い生産性と安定的な組合化された労働者がそのことを雄弁に物語っているというわけである。

ハシラ（陣営）：ここでは、世界の先進国に例を見ないものであるとして、オランダ社会の「ハシラ社会化」という問題が取り上げられる。著者達は、オランダでは普通の社会階層、すなわち上流階級、中流階級、下層階級の代わりに、思想上の陣営ないしハシラの方にはるかに関心が払われているとし、そうした陣営として、①ローマ・カトリック派、②正統改革（カルヴァン）派、③ルーテル派など穏健プロテスタント派を含む改革派、④社会主義者、⑤一般の非教会派人道主義者、をあげている。

著者達によれば、こうした陣営は、放送局やテレビ局、初等・中等教育制度、組合・専門職団体、自分たち独自の新聞やレジャー機構まで運営しており、その結果、例えば正統改革派の人達だけでハイキングに行ったり、サイクリングをしたり、スケートをしたりすることが出来るのであり、政府がこうした各陣営の支持者の数に応じて学校や放送事業などへの資金を配分していることが、こうした制度を永続させている。著者達は、このようなハシラ社会だからこそ、ハシラの外では平等だが、ハシラの中では独自の差異化が存在するのであり、差異化と統合化が奇妙に並存しているのがオランダ社会に特有なところであるといっている。しかし、また同時に、このようなハシラ社会化によって、ハシラの内部だけで育つオランダ人は思想の異なる人に身近で出会うことがほとんどなくなってしまう可能性があり、原理的すぎるオランダ人はタコツボ化する危険性があるといった問題点も指摘されている。

なお、オランダのハシラ社会化については、次のような評価もなされている。ハシラ化の原因は、あるいは比例代表制によって選出される 25 の政党を抱えた、安定的で協調的なオランダ流民主主義にあるのかも知れない。多くの点でハシラは EC 加盟諸国間の交渉の縮図であり、そうした交渉では 17 世紀同様、

オランダ人は仲介者となることが多い。オランダでは、キリスト教が保守派諸勢力に及ぼした影響のおかげで、英語圏の民主主義国家では通例になっているような「厳しい経済」と「優しい社会」の次元が対局的に位置しているということではなく、共感と社会的関心が多くの政党の目標となっているのであり、階級問題や右派か左派かといった問題の多くは、ここではその文化全体に拡散し二つに分かれて対立するものにはなっていない。等々と。

**社会に有用な科学の原型としての工学：**著者達は、国民的文化に由来する産業効率性を説明しうる社会的な指標を一つだけ選ぶとすれば、それはその文化がその国のエンジニアにどれだけの地位を与え、その業績をどの程度重要と考えているかということになるといい、オランダという国は、エンジニアが作り上げ維持してきた国であるという。

著者達によれば、オランダの企業のほとんどすべては、工学に基礎をおくものである。ロイヤル・ダッチ・シェル社は化学、石油化学、建築・地質工学に基づいており、ハーグに本拠をおき圧倒的に多くのオランダ人エンジニアが配属されているシェルの探査・生産部門こそ、この会社が歴史的に見てその利益の大部分を上げてきた部署なのである。つづいて、次のような他のいくつかの例も挙げられている。ユニリーバ社も同様に化学洗剤、食品、洗剤に基盤を有しており、アクゾー社やDSM社は化学エンジニアの主たる雇用先になっている。オランダが得意とするもう一つの分野は港湾や堤防の浚渫や建設であり、その主な例はロイヤル・フォルカー・ステーファン社である。フィリップス社は、電子工学、とりわけ家電、デジタル・スイッチ、照明器具で世界に冠たる地位を得ている。その技術を維持しているのは近くにあるアイントホーフェンの工科大学である。等々。

また、商業化される知識の威信が高いのは工学に限られた話ではないといって、その例として、スプレンヘル・インスティテュート、ワーヘニンヘン農業大学、アールスメール研究施設が、切り花とその迅速な配送におけるオランダの競争優位の大きな要因をなしているとされている。そして、知識は生産者と消費者を、人間の頭と手を、個人と社会を結びつける時にその価値が増すとい



う考え方は、アングロサクソン流の思考様式とは異質のものだが、「実리적인」オランダ人には喜ばれるのだと著者達はいう。

著者達によれば、ヨーロッパやアジアで成功を収めている資本主義について明らかになりつつあることは、近年よくいわれている顧客に密着するということよりも、製造・生産に密着しているということである。というのは、むしろ経営者も企業も、長期的には利潤や賃金といった報酬なしではやっていけないにせよ、彼らは主としてそれを求めているわけではないからだという。オランダ人が働く理由も主に、社会がある種の活動に対して承認を与え、その社会の成員がそうした技術で卓越することに本質的な価値があると感じることにあるのだというわけである。

**ブルジョア的美意識の国：**オランダのもう一つの特徴として、ここで、営利活動と美意識を対立させてこなかったという点があげられる。著者達によれば、17世紀のオランダ文芸黄金時代は、商人階級がスペイン帝国に大勝利をしたことから始まったのであって、高級な文化は、宮殿や有閑階級や法王、君主、国王、土地貴族の庇護を必要とするとか、フランスやイギリス、イタリアのように、ブルジョアは金儲けに専念するあまり、美を理解しようとしないうる俗物であるとか、実践家は退屈、ビジネスマンは醜いといったような考え方は、オランダでは通用しないのである。オランダの黄金時代の芸術は日常の生活についての見事な観察に満ち満ちているのであり、その例としては、フランス・ハルスの絵画、レンブラントのエッチング、ブリュウゲルの農夫達の絵がある。こうして、オランダでは、美というものが世俗のもの、なじみ深いもの、日常的なものや商売と、融合することになったというのである。

**抗議と遊び心：**オランダ人のさらに別の特徴として、著者達は、先進国中最も抗議をしたがる国民である反面、暴力に訴えることを極力避け、抗議だけをしようとする国民であることを指摘する。

暴力の抑制に影響力を及ぼす諸事情のうち主なもののいくつかは、これまで述べたことから明らかであろうが、近年、この事情が変化してきており、オランダの若者達の極めて順応的な集団同士が、興奮のあまり暴力を振るうに至る

ということが皆無でなくなってきたという。そこで、著者達は、それでは他にはどのような抑制因があるのかと問い、ヨーハン・ホイジンガの『ホモ・ルーデンス』での「遊び」についての議論をメンションしながら、遊びは風刺が利いていて楽しいものであれば、権威者の追い落としを狙うほど深刻ではなくて、自分の意見を生き生きと主張するやり方の一つであると述べている。

また、演劇には文化的な早期警戒システムだという面があるが、オランダには、道徳的な教訓を与えるために演劇を用いてきた実り豊かな歴史が存在するのであり、だからオランダ人の行う抗議は遊び心からかけ離れることがほとんどないという。そして、劇的な場面や物語の創出は、多くの点でオランダの実業界にも取り入れられているといい、この方法はオランダ人の遊び心に訴えるだけでなく、将来にとって適切な企業戦略をめぐって起こりうるもめ事を調停する有力なやり方の一つであるであるといっている。

**逆説の国：**最後に、オランダの文化が持っている、とくに個人と社会といった相対立する概念を調停する能力は、オランダ人が逆説好きだということから来ているという問題が取り上げられる。この国が逆説の国であることを示すものとして、例えば次のような諸点があげられている。オランダ人は独立を好む反面、精巧に作り上げられたさまざまなしきたりを自分達に課している。君主制なのに思考も行動も共和制論者のようである。儉約家と思えば寛大だし、鈍感なのに気配りがあるし、抗議をするが寛容だし、狭い「ハシラ」に押し込められているのに国際的で多言語を操る。カルヴァンの清教徒主義とヤン・ステーハン（17世紀の画家）の官能性を兼ね備えている。等々。

また、経営方針と戦略に見られるジレンマについても取り上げられ、本書の著者の一人が書いた「計画のジレンマ」という論文が多くのオランダ人の経営者から支持され、ジレンマをテーマに話をしたいとか相談に乗って欲しいという要望が、オランダのほとんどの大企業から殺到したということが紹介されている。そして、著者達は、このことこそはいつも原理原則に立って人に警告を与えることが好きな国の国民がたえずジレンマについて考えているということを示していると述べている。

(以下、次号)